

J'ENTREPRENDS  
SANS  
m'épuiser



Couverture : Valérie Leroux  
Composition : PCA  
ISBN : 978-2-311-62592-9

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1<sup>er</sup> de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique.

Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au centre français d'exploitation ou du droit de copie :  
20 rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70

© Magnard-Vuibert, mai 2023 – 5, allée de la 2e DB, 75015 Paris  
Site internet : [www.vuibert.fr](http://www.vuibert.fr)

Marina Bourgeois

Sonia Boussaguet

# J'ENTREPRENDS SANS m'épuiser

Réussir en préservant  
son bien-être et sa santé

**Vuibert**



# SOMMAIRE

|         |   |
|---------|---|
| Préface | 7 |
|---------|---|

|              |    |
|--------------|----|
| Introduction | 11 |
|--------------|----|

## Chapitre préliminaire. **Cela consiste en quoi, entreprendre ?**

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Saisir la réalité entrepreneuriale | 18 |
| Adopter le bon <i>mindset</i>      | 24 |

## Chapitre 1. **Identifier les facteurs de risque**

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Les risques du métier de patron                          | 36 |
| Un métier réputé comme l'un des plus stressants au monde | 40 |
| Le déficit de confiance en soi                           | 45 |

## Chapitre 2. **Repérer les signes avant-coureurs de fatigue**

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| Entreprendre sans s'épuiser, est-ce possible ? | 58 |
| Les signaux alarmants de surchauffe            | 61 |
| Que faire en cas de surchauffe ?               | 68 |
| Ne pas replonger                               | 73 |

## Chapitre 3. **Organiser sa durabilité**

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| Préserver son écologie personnelle          | 80 |
| Cultiver l'autodiscipline                   | 86 |
| Préserver son écosystème familial et social | 96 |

## Chapitre 4. **Savoir (bien) s'entourer**

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| Vaincre l'isolement          | 112 |
| Bâtir un cercle de confiance | 115 |
| Grandir sereinement          | 121 |
| Se faire accompagner         | 127 |

## Chapitre 5. **Apprendre à surmonter les épreuves**

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| Clarifier les zones de danger | 138 |
| Rebondir après un échec       | 145 |
| Se faire aider                | 148 |

## **Conclusion** 155

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| Entrepreneur, prêt à (ré)investir dans votre santé ? | 155 |
|------------------------------------------------------|-----|

## **Pour aller plus loin** 163

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| Oser la psychologie positive ! | 163 |
|--------------------------------|-----|

## **Bibliographie** 167

|                     |     |
|---------------------|-----|
| Ouvrages            | 167 |
| Ressources en ligne | 170 |

## **Remerciements** 173

# PRÉFACE

Entreprendre est la plus belle des activités. C'est évidemment être dans l'action et développer ses projets, et donc puiser dans son énergie. Mais on peut tout à fait le faire sans s'épuiser si on suit quelques conseils simples, et qu'on peut bénéficier, comme dans cet ouvrage, de l'expérience de tous ceux qui ont entrepris avant soi.

Votre passion est une source inépuisable d'énergie : elle nourrira votre persévérance et vous permettra de construire des projets qui vous ressemblent et qui peuvent aboutir.

Il me paraît essentiel que vous posiez des limites entre votre vie personnelle et votre vie professionnelle, même si vous avez l'impression que votre entreprise prend toute la place. Cela implique d'organiser votre journée de manière à profiter de vos soirées et de vos week-ends. Pour tenir le cap, déconnectez ! N'avez-vous jamais connu ces moments de clairvoyance, de créativité soudaine après une bonne nuit de sommeil, après une sortie en forêt ou après un week-end entre amis ?

Même si cela peut sembler paradoxal, vous devez absolument vous éloigner de temps en temps du sujet que vous avez à traiter pour mieux le cerner. Trouvez ce qui vous convient le mieux : vélo, yoga, foot – toute activité qui vous oblige à déconnecter. En vous autorisant ces moments de détente, en prenant du temps pour libérer votre esprit, vous pourrez réfléchir plus efficacement.

L'une des premières règles pour se déconnecter est de lâcher son téléphone. Dès le début de mon aventure entrepreneuriale avec VDM, j'ai pris conscience des dangers de l'hyperconnexion. Vouloir sans cesse répondre aux sollicitations vous empêche d'offrir le meilleur de vos capacités. Les notifications entraînent la dispersion. Pour être utile,

il faut être intellectuellement disponible. Le soir, lorsque vous rentrez chez vous, coupez le son de votre téléphone et rangez-le. Faites également preuve de discipline pendant la journée pour vous dégager des moments de calme, de repos et de créativité. Et bien sûr, évitez absolument de travailler la nuit, sauf si c'est vraiment nécessaire. Le soir, notre productivité baisse et le risque de commettre des erreurs est plus important. J'ai moi-même fait d'énormes bêtises en travaillant la nuit... En informatique, on évite donc de mettre son travail en ligne le soir ou juste avant de partir en week-end !

Lors de ma première expérience entrepreneuriale, en 2003, je me suis associé avec Guillaume, avec qui j'ai créé plus tard Beta&Cie. Cette première expérience m'a appris que s'associer permet de trouver une motivation supplémentaire à tout ce qu'on entreprend. C'est la méthode qui me convient pour créer un projet entrepreneurial. Pour moi, une rencontre est la fondation la plus stable pour créer de la valeur. S'associer, c'est aussi saisir une chance. Un autre élément est essentiel : la complémentarité entre les associés. Il faut appréhender votre relation d'associés sous un angle fonctionnel et vous poser cette question : « Quelles sont les caractéristiques de chacun qui vont nous permettre de travailler ensemble de façon efficace ? » Mon association avec Guillaume est allée de soi grâce à la complémentarité de nos aptitudes. Cela m'a évité de m'épuiser à des tâches et des décisions liées à des domaines dans lesquels j'étais moins à l'aise. N'hésitez pas à évaluer quels sont vos champs de compétences, et ceux où vous pourrez bénéficier des compétences d'un associé. Voyez ensuite dans votre réseau si vous ne connaissez pas justement quelqu'un qui pourrait s'associer à vous.

Ne pas vous épuiser, c'est aussi ne pas épuiser vos collaborateurs car vous devez pouvoir compter sur eux. Il est donc important de prendre soin de ses salariés en faisant en sorte que l'entreprise soit une source d'épanouissement pour eux et de développer le télétravail, les horaires souples, ou encore de supprimer les réunions inutiles. Essayez de manager de la manière la plus efficace et bienveillante possible. Soyez reconnaissant envers vos équipes. Votre aptitude à montrer que vous appréciez le travail de vos employés sera déterminante. Ils ont

besoin de votre reconnaissance, qui sera pour eux une grande source de motivation. Vous alimentez ainsi un sentiment de fierté au sein de votre équipe, qui aura envie de fournir un travail de qualité dans les délais fixés.

Alors, pour qu'entreprendre reste la plus belle des activités, pour vous et vos collaborateurs, trouver votre rythme de travail est aussi la clé de votre réussite !

**Maxime Valette**

Web Entrepreneur, investisseur  
Fondateur de Vie De Merde (VDM)



# INTRODUCTION

La pandémie de Covid-19 a servi, chez beaucoup de personnes, de déclic pour questionner leur rapport au travail. Le baromètre du comportement des actifs français en matière de reconversion professionnelle (2021)<sup>1</sup> indique que 20 % des personnes interrogées ont commencé à se questionner sur la possibilité d'un changement sur le plan professionnel durant la crise sanitaire. Vous faites partie de cette population ? Vous avez sûrement pris conscience, à l'épreuve des confinements successifs, que vous n'étiez plus à votre place dans l'univers salarial, que vous étiez las de vos conditions de travail infantilisantes, routinières ou trop contraignantes, ou peut-être n'avez-vous pas eu d'autre choix que de vous reconvertir pour quitter un secteur sinistré ou pour créer votre emploi. Que le changement soit affronté, souhaité ou impulsé, vous vous êtes autorisé à envisager votre avenir professionnel autrement.

Pour la plupart d'entre nous, le travail indépendant est l'avenir, qu'on le veuille ou non, quelle que soit la forme qu'il prend pour chaque individu, le statut qu'il revêt et les entreprises qu'il touche. Habituellement, on sait que les entrepreneurs redoublent d'imagination pour *oser*. Ils savent techniquement comment procéder et nous sommes convaincus que vous êtes désormais mieux armé que jamais. Il y a pourtant un grand absent dans l'équation entrepreneuriale telle qu'elle est aujourd'hui présentée par les acteurs de l'écosystème français : il s'agit du développement personnel. Difficile d'en donner une définition précise et unique. Mais ce qui semble en être le point d'ancrage, c'est la volonté d'effectuer un travail sur soi. Derrière les mots « développement personnel », nous devons entendre bien-être, en termes de santé et de bonheur. Pourquoi y accorder autant d'intérêt actuellement ? Tout simplement parce que l'entrepreneuriat est d'abord, et avant tout, une affaire de personnes.

---

1. <https://www.bva-group.com/sondages/actifs-reconversion-professionnelle/>

Parce que les entrepreneurs sous-estiment souvent les efforts que cette aventure humaine va leur demander. Parce que l'entrepreneuriat va vous mettre à rude épreuve. Parce que quand on tente quelque chose de nouveau, il y a toujours une courbe d'apprentissage, mais que lorsqu'on devient chef d'entreprise, cette courbe d'apprentissage peut être extrêmement raide.

En choisissant d'entreprendre, que ce soit par passion, conviction ou nécessité, vous devenez maître de votre destin. On pourrait penser que ce sentiment de contrôle vous incite à une vigilance accrue quant à l'effectivité d'un « bien-être » entrepreneurial. On pourrait aussi penser que cela va vite vous permettre de vous rendre compte que votre entreprise est votre reflet, et que pour la faire progresser, vous devez engager un travail personnel bien plus intime pour préserver votre moral (et, par ricochet, votre corps). Dans les faits, il n'en est souvent malheureusement rien, ou cette prise de conscience arrive trop tard... Pressés par l'objectif de résultats à court terme, les entrepreneurs relèguent leur santé au second plan. Ils prétendent manquer de temps pour y prêter attention. Ils ont le sentiment d'aller bien sans prendre soin d'eux-mêmes. À moins que ces comportements peu préventifs ne cachent un sentiment d'invulnérabilité ? Soyons sérieux. Les super-héros n'existent pas dans la vraie vie.

Alors, comment tenir dans le temps ? Comment s'éviter la surchauffe permanente et, pire encore, l'épuisement professionnel (qu'on nomme communément *burn-out*) ? Comment ne pas se laisser dévorer par son entreprise, alors qu'on la considère très souvent comme une extension de soi, au point de se retrouver confronté à l'écueil des « 4 D » – dépression, divorce, dépôt de bilan, décès ? Comment faire du respect de son écologie personnelle la clé de la performance et de la réussite de son entreprise ? Bref, comment garantir à la fois sa durabilité et celle de son entreprise ?

Cet ouvrage est destiné à tous les entrepreneurs en quête d'un meilleur équilibre au service de leur projet d'entreprise. Témoignages de chefs d'entreprise et avis d'experts à l'appui, le contenu de ce livre se veut

tout autant pragmatique sur les croyances entrepreneuriales que riche d'enseignements sur les facteurs protecteurs. Chacun de nos cinq chapitres vous apporte un éclairage utile sur les bonnes questions à (vous) poser, les réflexes à adopter et les limites à respecter pour entreprendre sans vous épuiser.

# INTERVIEW D'ENTREPRENEUR

---

## « Atteinte à la santé mentale : un tiers des entrepreneurs en danger »

Isabelle Saladin, présidente des Rebondisseurs Français<sup>2</sup>

### **Quel impact a eu la crise sanitaire sur la santé des entrepreneurs/chefs d'entreprise ?**

La crise sanitaire s'est principalement traduite par un surplus de stress et une tendance accrue au surmenage chez les entrepreneurs. Pendant cette période inédite à tout point de vue, il a fallu, en permanence et à la volée, trouver des solutions pour adapter l'activité de l'entreprise à des règles qui évoluaient constamment, protéger la santé des collaborateurs, répondre à leurs inquiétudes qui parfois dépassaient le seul cadre du travail, gérer l'absentéisme, etc. Et si la plupart ont reconnu l'importance du soutien apporté par l'État avec le « quoi qu'il en coûte » et le dispositif du PGE (Prêt garanti par l'État), la question de « comment tenir » restait entière. Ils craignaient davantage le dépôt de bilan que le virus ! Si leur entreprise connaissait déjà quelques tensions économiques, assurer son rebond et sa pérennité semblait encore plus hors d'atteinte. Et à la maison, le climat n'était pas forcément plus serein.

### **Comment savoir que les entrepreneurs/chefs d'entreprise vont mal ?**

Les signes qui indiquent que votre santé est mauvaise sont souvent physiques ; ils ne mentent pas. On a tous croisé des chefs d'entreprise stressés qui ont fini par somatiser avec des douleurs articulaires, musculaires ou gastriques, des troubles du sommeil, et d'autres qui, à force de surmenage, étaient à

---

2. <https://www.lesrebondisseursfrancais.fr/>

la limite de vouloir tout laisser tomber. Les mots qu'on entendait le plus étaient « fatigue », « incertitudes », « inquiétude », « résignation » et « colère ». L'impact a été encore plus marqué dans les TPE et petites PME, où un arrêt de travail du dirigeant peut entraîner un arrêt complet de l'entreprise... Mais plus encore que la crise sanitaire, c'est l'enchaînement des crises qui a une incidence sur la santé des entrepreneurs. Ils n'ont pas juste un 80 mètres à courir, ils ont un marathon à terminer, qui plus est avec des changements d'injonctions, de concurrents, de conditions de marché, d'environnement géopolitique, etc. – l'équivalent d'une course entrecoupée de fractionnés !

### **Quels sont les risques majeurs que ces entrepreneurs/chefs d'entreprise sont susceptibles d'encourir sur le volet psychologique ?**

Il y en a trois principaux. D'abord, l'épuisement professionnel et psychique (ou *burn-out*) qui survient quand le chef d'entreprise s'évertue à chercher des solutions mais a un double sentiment de déception (les résultats ne sont pas à la hauteur de ses attentes) et d'impuissance (la situation est hors de son contrôle et il développe un « syndrome de l'empêchement »). Avec le temps qui passe et faute de résultat, il finit par ne plus arriver à prendre du recul et à faire des pauses salvatrices. Il perd progressivement confiance en lui.

Il y a ensuite la dépression, qui concerne des chefs d'entreprise passés au-delà de l'épuisement psychique, ne trouvant plus du tout de sens à ce qu'ils font et n'ayant plus ni énergie ni envie de se battre. Atteints autant dans leur égo que dans leur sentiment de maîtriser leur destin, ils baissent les bras. Ces dirigeants en grande souffrance doivent souvent être hospitalisés.

Enfin, le plus dramatique des risques est le suicide. Pour certains, il est une façon d'exprimer leur responsabilité dans la situation d'échec, d'éviter de reporter sur les autres les affres de ce qu'ils vivent, et aussi un moyen de fuir un monde dans lequel ils estiment ne plus rien avoir à faire et dont ils ont l'impression qu'il ne veut plus d'eux.



